



## Développement durable et territoires

Économie, géographie, politique, droit, sociologie

Vol. 7, n°2 | Juillet 2016

L'adaptation en tension (2/2)

---

# Industrie minière et programmes de développement durable au Sénégal

Visions convergentes ou divergentes des acteurs locaux ?

*Mining companies and sustainable development programs in Senegal: do local actors have converging views?*

Bruno Boidin et Serge Francis Simen

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/developpementdurable/11349>

DOI : 10.4000/developpementdurable.11349

ISSN : 1772-9971

### Éditeur

Association DD&T

### Référence électronique

Bruno Boidin et Serge Francis Simen, « Industrie minière et programmes de développement durable au Sénégal », *Développement durable et territoires* [En ligne], Vol. 7, n°2 | Juillet 2016, mis en ligne le 28 juillet 2016, consulté le 21 décembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/developpementdurable/11349> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.11349>

---

Ce document a été généré automatiquement le 21 décembre 2020.



*Développement Durable et Territoires* est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale 4.0 International.

---

# Industrie minière et programmes de développement durable au Sénégal

Visions convergentes ou divergentes des acteurs locaux ?

*Mining companies and sustainable development programs in Senegal: do local actors have converging views?*

**Bruno Boidin et Serge Francis Simen**

---

- 1 Dans les pays pauvres, les entreprises minières sont aujourd'hui soumises à des demandes de mesure de leur impact extra-financier. Elles sont également sollicitées pour construire, avec les parties prenantes, des programmes de responsabilité sociale d'entreprise (RSE). Les entreprises du secteur minier sont ainsi appelées à contribuer au développement durable. Dans les déclarations politiques, les textes des institutions internationales et des *think tanks*, il est généralement considéré que cette contribution au développement durable doit passer par un dialogue entre les entreprises du secteur, les populations locales et les gouvernements. Comme le suggère le Programme des Nations Unies pour l'environnement, « un projet minier qui est développé, exploité et fermé avec une acceptabilité écologique et sociale pourrait être considéré comme contribuant au développement durable » (PNUE, 2002). Ainsi, le concept de développement durable dans l'industrie minière se réfère à « l'approche de gestion qui intègre efficacement les questions économiques, environnementales et sociales dans les opérations, visant à créer des avantages à long terme pour les parties prenantes [...] et à assurer le soutien, la coopération et la confiance des communautés locales dans lesquelles l'entreprise évolue » (Bottin, 2009).
- 2 Le Sénégal est un exemple intéressant de ces enjeux. L'État y travaille à mettre sur pied un cadre favorable au développement du secteur minier. Ces investissements rendent nécessaire, afin de réduire l'impact négatif sur les populations locales et l'écosystème, l'instauration d'un dialogue entre les entreprises, les populations locales et les gouvernements.
- 3 Or la problématique du développement durable dans les pays à faible revenu se heurte à des inégalités importantes de pouvoir entre, d'un côté, des firmes généralement puissantes, de l'autre côté, des populations et des acteurs locaux peu préparés à intégrer

le développement durable comme objectif en soi. On peut alors s'interroger sur la capacité des programmes de développement durable portés par les firmes à prendre véritablement en compte les enjeux de terrain et les préoccupations locales. Pourtant une telle prise en compte est étroitement liée à la façon dont les différents acteurs seront associés au programme de développement durable. Parmi les leviers d'une implication des acteurs locaux, figure en bonne place la reconnaissance de leur vision spécifique et de leur conception du développement durable. Cette reconnaissance est en effet un gage de l'inclusion des communautés, elle-même au cœur du concept de développement durable.

- 4 Cette étude vise ainsi la compréhension des perceptions que les acteurs (entreprises, population locale, acteurs publics, ONG) ont sur des programmes de développement durable des industries minières situées dans les régions de Dakar, Thiès et Sabodala. Ainsi, nous comparons les perceptions des acteurs locaux, en nous appuyant sur l'expérience de trois entreprises évoluant dans le secteur des mines. Nous émettons l'hypothèse que le développement durable n'est pas défini et appréhendé de la même façon et selon les mêmes objectifs par tous les acteurs. Nous tentons alors de comprendre les écarts entre les perceptions respectives des communautés villageoises et rurales, des gouvernements, des acteurs de développement et des entreprises. L'objectif est d'examiner les conséquences d'une éventuelle divergence de visions sur la possibilité de construire un programme de développement durable combinant les attentes respectives des différents acteurs.
- 5 Pour atteindre cet objectif, nous étudions plus précisément le degré d'intégration des programmes de développement durable conduits par les entreprises. Nous considérons comme intégré un projet qui s'appuie sur une prise en compte, par l'entreprise, des visions et des priorités de développement durable perçues et portées par les populations et les représentants de la société civile locale.
- 6 La première section propose, sur la base d'une revue de littérature, une grille de lecture permettant de mettre en évidence le caractère plus ou moins intégré d'un programme de développement durable. Cette première section permet également de mettre en évidence certaines divergences de vision constatées entre les entreprises minières et les autres acteurs locaux. Les deuxième et troisième sections présentent respectivement le contexte de l'étude et la méthodologie d'enquête, fondée sur des entretiens qualitatifs auprès de trois firmes minières et des parties prenantes locales. Les quatrième et cinquième sections abordent respectivement les résultats et la discussion.<sup>1</sup>

## 1. Comment caractériser un programme de développement durable intégré ? Proposition d'une grille de lecture

- 7 La revue d'un certain nombre de travaux portant sur la RSE et, plus particulièrement, sur les initiatives conduites par des entreprises extractives dans les pays à faible revenu, nous a conduit à proposer une grille des caractéristiques qui nous paraissent pertinentes pour comprendre la façon dont les entreprises appréhendent et construisent les programmes. Chaque élément de la grille permet d'apprécier sous un certain angle le caractère plus ou moins intégré des programmes de développement durable. À cet égard quatre critères permettent selon nous de révéler le degré d'intégration des programmes conduits par les entreprises. Ces différentes caractéristiques sont en outre reliées entre elles dans la

mesure où elles tendent à se renforcer mutuellement, en faveur ou en défaveur du degré d'intégration.

## 1.1. Les critères

- 8 Le premier critère s'intéresse au modèle d'affaires qui prévaut dans l'entreprise : les initiatives sont-elles fondées sur l'idée de faire évoluer le modèle d'affaires de l'entreprise ou plutôt sur de simples actions externes ?
- 9 La notion de modèle d'affaires (business model dans les travaux en anglais), bien qu'étant discutée dans la littérature, a été de plus en plus utilisée et étudiée par les chercheurs travaillant sur les questions de RSE et par les think tanks et entreprises. Le modèle d'affaires fait référence à la façon dont l'entreprise crée de la valeur économique en s'appuyant sur les différents maillons d'une chaîne de valeur et répartit cette valeur entre les différents participants (Zott, Amit, 2010). Sur la base d'un certain nombre de travaux (Larue de Tournemine, Kern, Bissiriou, 2009, Deegan, Rankin, Tobin, 2002, Jenkins, 2004), on peut retenir que la position d'une entreprise par rapport aux deux termes de l'alternative, maintenir son modèle d'affaires ou au contraire le faire évoluer, est en réalité fortement dépendante de la façon dont ses dirigeants perçoivent une véritable politique de développement durable : l'entreprise est-elle principalement dans une logique de légitimation/communication ou au contraire est-elle dans une perspective de changement structurel de son projet économique impliquant une nouvelle stratégie de développement ?
- 10 *Le deuxième critère s'interroge sur le caractère intégré ou pas des initiatives de développement durable.* La gestion intégrée suppose la prise en compte en amont de toutes les dimensions du développement durable dans les projets de l'entreprise.<sup>2</sup> Cowell et al. (1999) montrent que les industries d'extraction considèrent leur activité comme non antinomique avec un modèle de développement durable. Jenkins (2004, p. 31) le confirme dans son étude. Or cette position n'est pas celle de tous les *stakeholders* ou de tous les acteurs œuvrant dans le développement (ONG, agences de coopération). Quairel et Capron (2013) ont mis en évidence que le lien entre RSE et développement durable n'est pas si évident que les discours des entreprises et des institutions ne semblent le dire. Si la convergence institutionnelle entre le concept de développement durable et celui de RSE est une tendance lourde, les limites de la prise en charge du développement durable par les entreprises sont à prendre en compte, notamment la question de l'adéquation entre l'échelle de l'entreprise qui demeure microéconomique, et le programme de développement durable qui est macroéconomique.
- 11 *Le troisième critère concerne le caractère plus ou moins inclusif des initiatives prises par les entreprises vis-à-vis des communautés cibles. Les initiatives sont-elles fondées sur une approche d'inclusion de la communauté ou une approche réparatrice, séparée, paternaliste ?*
- 12 Ainsi, Renouard et Lado (2012), étudiant le cas des compagnies pétrolières dans le Delta du Niger, estiment que le groupe Total fonde ses actions de développement durable sur une conception réparatrice et paternaliste plutôt que sur un dialogue avec les communautés, une inclusion de celles-ci dans les programmes et un respect des valeurs et normes locales. Cette question est importante car le degré d'inclusion des communautés peut être déterminant sur l'efficacité des programmes en termes d'indicateurs de développement humain, d'inégalités, d'environnement etc. Ainsi Lompo (2013, p. 235), dans le cas des programmes de RSE conduits par les compagnies pétrolières dans le Delta

du Niger, montre que les initiatives qui associent la communauté développent des avantages collectifs (amélioration des capacités de mobilisation du village), tandis que celles qui ne l'associent pas développent des avantages strictement individuels (souvent au profit de ceux qui sont déjà les mieux lotis et au détriment des plus pauvres).

- 13 Jenkins (2004, p. 32) estime que les firmes, plutôt que de définir la communauté pour elle-même, la définissent en réalité par rapport à l'entreprise, mettant la firme au cœur d'une communauté dont les différentes parties graviteraient autour d'elle. Il existe donc des effets très différenciés selon la façon dont les entreprises définissent leurs programmes de RSE en lien avec les populations locales. Le niveau d'inclusion ou au contraire d'exclusion de la communauté hôte dans les initiatives des promoteurs miniers peut influencer sur l'impact final et la durabilité des programmes.
- 14 *Le quatrième critère cherche à déterminer si l'entreprise privilégie ou pas l'acceptabilité sociale des projets. L'acceptabilité sociale peut être définie comme « l'assentiment de la population à un projet ou à une décision résultant du jugement collectif que ce projet ou cette décision est supérieur aux alternatives connues, y compris le statu quo » (Gendron, 2014, p. 117). Dans le secteur minier de nombreux mouvements d'opposition sont souvent constatés. La réponse du promoteur peut prendre plusieurs formes. Dans un premier cas, elle se résume à une stratégie de communication et de relations publiques visant à informer et à convaincre les parties prenantes du bien-fondé du programme minier. Dans un deuxième cas, les promoteurs miniers admettent qu'ils ont intérêt à établir un véritable dialogue avec les parties prenantes et, ainsi, favoriser l'« acceptabilité sociale » du projet. Pour Caron-Malenfant et Conraud (2009, p. 15), celle-ci résulte « d'un processus par lequel les parties concernées construisent ensemble les conditions minimales à mettre en place pour qu'un projet, un programme ou une politique s'intègre harmonieusement, et à un moment donné, dans son milieu naturel et humain ». Ainsi, l'acceptabilité sociale traduit une dynamique sociale qui peut ou non s'inscrire dans un renouvellement institutionnel ou dans un processus explicite de dialogue social dans une perspective participative.*

## 1.2. Grille de lecture

- 15 Les différents enjeux qui viennent d'être énoncés constituent des volets essentiels pour estimer le caractère plus ou moins intégré des programmes de développement durable portés par les entreprises. À cet effet, le tableau 1 présente de façon synthétique les caractéristiques de deux types de programmes au regard des quatre critères examinés *supra*. À gauche on trouve les caractéristiques d'un programme qui reposerait sur une vision peu évolutive de l'entreprise dans ses relations avec son environnement social et institutionnel. À droite on est en présence d'un programme qui serait beaucoup plus abouti dans son processus de dialogue entre les acteurs, offrant ainsi des caractéristiques bien plus proches des ambitions du développement durable. Les quatre critères énoncés ainsi que ces deux cas polaires servent de grille de référence à l'étude que nous allons maintenant présenter. Cette grille met en évidence qu'un programme de développement durable intégré devrait respecter quatre conditions : i) faire évoluer le (ou être associé à une évolution du) modèle d'affaires de l'entreprise ; ii) reposer sur un modèle de gestion intégré ; iii) être fondé sur l'inclusion des communautés environnantes ; iv) être socialement accepté en privilégiant la co-construction du programme.

Tableau 1. Projet peu intégré dans l'environnement social *versus* projet intégré dans l'environnement social

Projet peu intégré	Projet intégré
Maintien du <i>business model</i>	Évolution du – voire changement de – <i>business model</i>
Modèle de gestion non intégrée	Modèle de gestion intégrée
Non inclusion de la communauté (ou <i>a minima</i> ) : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avantages strictement individuels</li> <li>- Non prise en compte de l'hétérogénéité des populations</li> <li>- Définition de la communauté mettant l'entreprise au centre</li> <li>- Exclusion des stakeholders faibles ou conflictuels</li> <li>- L'entreprise se considère comme incontournable pour la fourniture de biens et services essentiels</li> <li>- Initiatives conduites pour contrôler la communauté</li> </ul>	Inclusion de la communauté : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avantages collectifs</li> <li>- Prise en compte de l'hétérogénéité des populations</li> <li>- Définition de la communauté pour elle-même</li> <li>- Inclusion des stakeholders faibles</li> <li>- L'entreprise estime envisageables d'autres modes de fourniture de biens et services essentiels que les siens</li> <li>- Initiatives conduites pour favoriser l'autonomie de la communauté</li> </ul>
Modèle d'acceptabilité sociale basé sur l'objectif de convaincre	Modèle d'acceptabilité sociale basé sur l'objectif de co-construire pouvant aboutir à des changements institutionnels

## 2. Contexte de l'étude : l'émergence d'un cadre institutionnel favorable aux initiatives de RSE dans l'industrie minière au Sénégal

- 16 Le secteur minier joue au Sénégal un rôle prépondérant.<sup>3</sup> Depuis 2003, le Sénégal a adopté un nouveau Code Minier (loi n° 2003-36 du 23 novembre 2003) qui vise à attirer et stimuler l'investissement dans le secteur minier<sup>4</sup>. Le dispositif juridique adopté est conforme à l'orientation générale du droit minier international et des directives communautaires de l'UEMOA<sup>5</sup>.
- 17 D'importants moyens ont été mobilisés en 2004 pour la mise à jour des connaissances et infrastructures géologiques. Ainsi, le programme d'Appui au Secteur minier (PASMI) financé par l'Union européenne a permis le renforcement des capacités institutionnelles et la réalisation de projets de mise à jour des infrastructures géologiques. Ces réformes visent à la fois à minimiser les risques inhérents à toute exploitation minière (destruction de l'écosystème, déplacement des populations...) et à augmenter les retombées de cette exploitation sur l'activité des entreprises qui y opèrent tout en favorisant le développement local. Cela suppose entre autres une meilleure répartition des revenus

tirés de l'exploitation et un respect rigoureux des normes environnementales afin d'inscrire l'activité dans une perspective de développement durable.

- 18 Le code de l'environnement (loi n° 2001-01 du 15 janvier 2001 portant code de l'environnement) en son article premier rappelle « ...l'environnement sénégalais est un patrimoine national... ». Dans cet esprit, l'Etat du Sénégal a mis en place une Commission nationale de développement durable (CNDD). Sur la base des recommandations de cette commission, le pays s'est doté d'un ensemble d'instruments<sup>6</sup> lui permettant de planifier et de mettre en œuvre ses objectifs de développement durable. Cette préoccupation est mise en avant par des mesures de sauvegarde et de renforcement de la sécurité dans les exploitations industrielles et artisanales.
- 19 Cependant, le projet national de développement durable au Sénégal est caractérisé par une pluralité des cadres de planification. Ceci constitue une source de difficultés compte tenu de l'inexistence de mécanismes permettant non seulement de définir des lignes de convergence vers des axes stratégiques communs, mais aussi, « *de baliser le terrain des interventions aux échelles locales sur la base de principes partagés en termes de ciblage des bénéficiaires, de choix de systèmes de financement des activités économiques et de mise en place de mécanismes de pérennisation des dynamiques impulsées* ». <sup>7</sup>
- 20 Dans ce contexte national, les entreprises évoluant dans le secteur minier se sont généralement impliquées dans la prise en charge des impacts environnementaux et sociaux. Elles doivent en effet conduire des évaluations environnementales concluantes grâce à des études d'impacts. Ces évaluations permettent d'anticiper les interactions entre une intervention (projet, programme) et son environnement, en vue de prévoir et d'évaluer les impacts éventuels de la mise en œuvre effective du projet minier. C'est une obligation à remplir pour se voir attribuer un permis d'exploitation ou une concession minière. <sup>8</sup>
- 21 Même si des difficultés existent, il est observé que tous les projets miniers qui ont vu le jour après 2001 ont satisfait à l'obligation de réaliser une évaluation environnementale préalable. Les réalisations de ces entreprises ont montré la nécessité de collaborer étroitement avec les acteurs locaux et de partager les bénéfices des exploitations avec les populations. Le cas étudié évolue dans le contexte décrit.

### 3. Méthode de collecte et traitement des données

- 22 Cette recherche s'appuie sur la méthode de l'étude de cas. La collecte et l'analyse des données ont été réalisées de manière simultanée et croisée. L'enquête s'est déroulée en trois étapes entre mai et septembre 2014. Dans un premier temps, des entretiens ont été organisés avec les responsables du programme de développement durable dans les entreprises minières, afin de collecter des informations sur le programme et ses caractéristiques au regard de la grille présentée en section 1. Ensuite, des entretiens ont été conduits avec les populations environnantes afin de comprendre leur appréciation des actions conduites. Enfin, des entretiens ont été menés auprès des acteurs institutionnels (Collectivités locales, État, ONG) pour appréhender la façon dont les actions ont été encadrées et perçues.
- 23 Notre échantillon est constitué de différentes entités (cf. tableau 2) :
  - Les promoteurs miniers : notre choix s'est porté sur trois exploitations situées respectivement à Dakar, Thiès et Sabodala. Ces entreprises évoluent dans l'exploitation

de l'or, du phosphate et du calcaire industriel et dans les minéraux lourds (zircons). Chacune de ces entreprises a un programme en rapport au développement durable et piloté par un responsable. Ce sont des multinationales à l'exception de l'entreprise évoluant dans l'exploitation du phosphate. Les ingénieurs chargés de la production ont également fait l'objet d'entretiens, du fait de leur expertise sur l'impact de l'activité de production sur l'environnement ;

- Les populations habitant dans les sites d'implantation des projets, afin d'apprécier l'impact des projets miniers sur leur vie au quotidien et sur leur perception du projet. Ont également été interrogés les guides religieux et les chefs coutumiers, du fait de leur poids dans la communauté ;

- Les acteurs institutionnels impliqués dans l'exploitation des mines. Ainsi nous avons mené des entretiens avec deux ONG locales ; le coordonnateur du projet PASMI (responsable de la mise à jour de la documentation géo-minière), les conseillers départementaux ou maires des différentes localités d'implantation des projets miniers visés (Dakar, Diogo, Sabodala, Keur Mor Fall, Tobène, Bargny) ; l'État, à travers le Directeur de la géologie et le coordonnateur de la Commission nationale du développement durable (son rôle est d'élaborer une stratégie nationale de développement durable) et des Mines.

Tableau 2. Échantillon de l'étude

Acteurs institutionnels	Acteurs économiques	Acteurs sociaux
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordonnateur du Programme d'appui au Secteur Minier (PASMI) (1)</li> <li>- Conseiller départemental (3), Maire (2)</li> <li>- Coordonnateur de la Commission Nationale pour le Développement Durable (CNDD) (1).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsables des programmes de développement durable (4) ;</li> <li>- Ingénieurs de production dans la mine (1 de chaque cas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Familles habitant les localités hôtes des projets miniers : essentiellement, les personnes en contact direct avec le projet : cultivateur (2), restaurateur (1) commerçants (1) (dans chaque localité)</li> <li>- Guide religieux de chaque localité</li> <li>- chef coutumier de chaque localité</li> </ul>

24 Les modes de collecte et de traitement des données sont précisés dans le tableau 3.

Tableau 3. Mode de traitement des données

Données	Modes de collecte	Traitement
Primaires	39 Entretiens semi directifs	Analyse de contenu thématique
Secondaires externes <sup>9</sup>	Lecture de la presse (Le soleil, le Quotidien, Le populaire, presse en ligne : seneweb...) Accès à des supports de communication (textes de loi, décrets, charte RSE, rapports de développement durable, document de l'Apix, Cahiers du Grep)	Analyse documentaire



- 25 Nous avons mené 39 entretiens semi directifs auprès des acteurs composant l'échantillon. Nous avons également utilisé une méthode documentaire basée sur l'analyse de données secondaires et externes : presse, supports de communication d'institutions impliquées dans le secteur minier et rapports d'acteurs institutionnels. Cette analyse affine les résultats de l'étude et permet d'objectiver les discours. Les thèmes abordés lors des interviews ainsi que leur correspondance avec la grille d'analyse sont précisés dans le tableau 4.

Tableau 4. Thèmes abordés lors des entretiens

Personnes interviewées	Thèmes	Correspondance avec la grille d'analyse (tableau 1)
Responsables des programmes de développement durable Ingénieurs de la production	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les initiatives en matière de développement durable ?</li> <li>- Quelle approche est utilisée dans la construction du projet (consensus avec les parties prenantes ou simple information diffusée aux parties prenantes/ approche intégrée ou non intégrée/ approche inclusive ou non inclusive) ?</li> <li>- Quels sont les mécanismes en œuvre dans la production et leur impact sur l'environnement ?</li> </ul>	Identifier : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le modèle de gestion (intégrée/non intégrée) privilégié par l'entreprise</li> <li>- Le mode d'inclusion de la communauté (approche inclusive/non inclusive) mis en œuvre par l'entreprise</li> <li>- Le modèle d'acceptabilité sociale (objectif de convaincre ou objectif de co-construire) suivi par l'entreprise</li> </ul>
Pour les acteurs sociaux (population, chef coutumier et guide religieux)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les interactions perçues avec le promoteur minier et les autres acteurs ?</li> <li>- Quelle est la satisfaction ressentie sur les retombées de l'activité du promoteur minier dans la vie quotidienne de la localité ?</li> <li>- Y a-t-il des sujets de tensions et conflits avec les autres acteurs ?</li> </ul>	Identifier : <ul style="list-style-type: none"> <li>- La perception des acteurs sociaux sur le modèle de gestion (intégrée/non intégrée)</li> <li>- Le mode d'inclusion de la communauté (approche inclusive/non inclusive)</li> <li>- Le modèle d'acceptabilité sociale (objectif de convaincre ou objectif de co-construire)</li> </ul>

<p>Pour les acteurs institutionnels et la société civile (État, ONG, collectivité locales, mairie)</p>	<p>- Quel est le niveau d'implication des acteurs institutionnels dans l'activité minière (encadrement, aide...) ?</p> <p>- Quelle est leur implication dans la recherche d'un consensus pour une meilleure exploitation de la mine ?</p>	<p>Identifier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La perception des acteurs institutionnels sur le modèle de gestion (intégrée/non intégrée)</li> <li>- Le mode d'inclusion de la communauté privilégié par les acteurs institutionnels (approche inclusive/non inclusive)</li> <li>- La façon dont les acteurs institutionnels perçoivent le mode d'inclusion mis en œuvre par les entreprises</li> </ul>
--	---	---

- 26 Les entretiens ont fait l'objet de prise de notes synchrone. Une analyse des discours a ensuite été conduite afin de mettre en évidence les caractéristiques de la colonne 3 du tableau, correspondant à la grille de lecture élaborée dans la section 1 (tableau 1).

## 4. Résultats : visions convergentes ou divergentes du développement durable ?

- 27 Nous distinguons trois groupes de résultats. Premièrement, les attentes et les enjeux perçus par les acteurs en présence sont divergents. Deuxièmement, les conceptions du mode de coopération à mettre en œuvre sont différentes selon les acteurs. Enfin, le caractère inclusif des programmes demeure limité.

### 4.1. Des attentes et des enjeux différents (voire divergents) selon les acteurs

- 28 Le contenu des entretiens fait d'abord apparaître des divergences d'attentes et d'enjeux perçus selon les acteurs. À cet égard, trois représentations émergent.
- 29 *La première représentation est celle des institutions publiques, qui est focalisée sur un équilibre à trouver entre deux objectifs, sous contrôle des autorités publiques : d'un côté, le développement économique source à la fois de prospérité pour la région et de recettes fiscales pour les acteurs publics ; de l'autre côté, un développement respectueux de l'environnement et des communautés. En effet, on observe à la fois un regain d'activités du secteur minier, soutenu par l'initiative du gouvernement qui encourage l'investissement privé national ou international et l'idée que, dans le cadre des différents outils législatifs mis en place (cf. supra), « l'État doit jouer un rôle de suivi et de contrôle des activités minières, dans un cadre clair, transparent et non discriminatoire » (entretien avec le Directeur Général des Mines et de la Géologie). Cet avis est cohérent avec le Rapport national sur le développement durable<sup>10</sup> (octobre 2009), dont les réflexions sur ce concept réunissaient les notions de protection de l'environnement, d'efficacité économique, de bien-être des populations et finalement de justice sociale. Ces objectifs sont également affirmés dans le Plan Sénégal Emergent (PSE) qui fixe comme principe de « garantir un*

équilibre entre le développement des activités productives et la gestion de l'environnement, dont le rôle essentiel est de garantir la stabilité des systèmes de production. Dans ce cadre, une étude d'impact environnemental précédera la réalisation de tout projet dans le cadre du PSE. » (République du Sénégal, 2014, p. 86). Les entreprises du secteur minier sont alors appelées à intégrer ces préoccupations à leurs activités quotidiennes. Cependant on peut noter l'absence d'une vision explicitement intégrée de l'environnement et du développement durable dans ces différents documents publics stratégiques dans la mesure où les relations entre les dimensions humaine, économique et sociale ne sont pas pensées dans un ensemble cohérent mais plutôt présentées de façon sectorielle.

- 30 *La deuxième représentation qui émerge des entretiens est celle des populations et des collectivités locales, toutes deux présentant des points communs. Avec la loi sur la décentralisation au Sénégal,<sup>11</sup> le cadre législatif en place devait inclure les collectivités locales et les communes d'arrondissement et les impliquer dans les décisions concernant les projets miniers. Ceci devait permettre de construire une vision globale du développement économique où chaque acteur exercerait un rôle. Hors nous observons un hiatus entre le discours des acteurs publics et la réalité perçue tant par les représentants des collectivités locales que par ceux des populations. À titre d'illustration, selon un chef coutumier, ce qui est constaté dans le secteur minier est le « manque de cohérence entre l'évolution de la société vers le développement durable et les principes qui gouvernent l'exploitation de ses ressources minières où les décisions d'octroi des licences sont prises sans concertation et où les collectivités locales ne bénéficient aucunement des retombées des exploitations des mines ». Le cadre législatif en place devrait pourtant permettre d'intégrer les préoccupations sociales et environnementales des populations dans la délivrance des permis et l'exploitation des mines. Cela pourrait faciliter l'acceptabilité sociale des programmes par les différents protagonistes. Cette acceptabilité dépend d'un véritable dialogue entre les décideurs et les populations locales, or un tel dialogue n'apparaît pas dans les résultats de nos entretiens. Ces derniers font au contraire apparaître les tendances dominantes suivantes :*
- les communautés dans lesquelles les projets miniers doivent s'installer sont réticentes et s'opposent très souvent à ces projets (entretien avec les habitants du village Darou Khoudoss)<sup>12</sup> ;
  - la société civile et les guides religieux et chefs coutumiers se plaignent des impacts négatifs de l'exploitation minière sur l'environnement (c'est le cas de la population de Daf contre l'entreprise exploitant le phosphate, selon les propos d'un chef coutumier). Un responsable d'ONG estime ainsi que, du fait de la faiblesse des institutions et du manque d'expérience des États, les entreprises multinationales qui évoluent dans le secteur minier au Sénégal s'adonnent à des pratiques dégradantes sur l'environnement, les ressources naturelles et les droits des communautés. Sont en particulier incriminées les pratiques de certaines sociétés en déphasage avec « les dispositions des articles (82 et 84) du code minier relativement à la préservation de l'entreprise et celui relatif à la mise en place du fonds de péréquation destiné aux collectivités locales ; les exigences du plan de gestion environnementale et sociale et les objectifs du fonds social minier » (Entretien avec une ONG).
  - avec l'appui de la presse et des organisations de la société civile (ONG, associations...), des exigences se font régulièrement jour demandant aux industries minières d'investir dans des fonds sociaux issus des opérations minières au bénéfice des intérêts des communautés hôtes et environnantes (entretien avec une ONG intervenant dans le village de Sabodala).

- 31 *Enfin, la troisième représentation des enjeux est celles des entreprises minières.* Les représentants de ces dernières, tout en évoquant la nécessité d'être socialement acceptées, mettent principalement en avant l'amélioration des conditions permettant de faire du profit et de bénéficier d'un cadre juridique favorable à l'accès à (et à la garantie de) la propriété. Les entreprises insistent sur le rôle d'institutions fortes qui permettraient de garantir ce cadre. A cet égard, il est tout à fait remarquable que l'accent soit mis par les entreprises sur les droits de propriété, garantis par les acteurs publics, alors que les populations et les chefs coutumiers s'inspirent plutôt du droit d'usage coutumier sur des ressources communes. Il semble y avoir une rupture entre deux conceptions de la gestion de l'environnement.

## 4.2. Des approches différentes du mode de coopération

- 32 En réponse aux effets de leurs activités et à l'image négative qui s'ensuit, les entreprises que nous avons étudiées proposent, chacune selon leurs priorités, des programmes dits de développement durable. Il est intéressant de remarquer que ces différents programmes et les entretiens avec les représentants des entreprises font apparaître un effort d'identification des différentes « parties prenantes » et de leurs rôles potentiels.<sup>13</sup>
- 33 Cependant, au-delà de cette apparente homogénéité dans l'identification des rôles des « parties prenantes », nous constatons que plusieurs modèles de mobilisation de ces acteurs coexistent. Nous avons regroupé les différentes initiatives en deux groupes en fonction de leur paradigme plus ou moins inclusif des acteurs locaux dès le départ de la démarche. Ces deux approches sont identifiées dans l'implémentation des programmes prenant en compte les objectifs du développement durable.
- 34 *Une première conception est l'approche volontaire* dans laquelle le programme de RSE est conçu par la direction et les parties prenantes simplement informées de ce programme. C'est le cas de l'entreprise exploitant le phosphate et le calcaire industriel (entreprise locale).<sup>14</sup> L'extrait suivant est révélateur de cette vision qui place l'entreprise au centre du programme et la considère comme le moteur naturel de celui-ci : « *[l'entreprise] s'attèle sans cesse à l'amélioration des conditions de travail et de vie des travailleurs<sup>15</sup> et de leur famille... [et pour l'entreprise] l'objectif social est d'amener les populations à assimiler l'entreprise comme le véritable instrument de développement de la localité, un instrument au travers duquel la vie économique et sociale des populations s'organise (infrastructure, santé, éducation...)* » (entretien avec un responsable développement durable). Dans ce premier cas, l'entreprise se considère comme incontournable et au cœur de toute politique de développement durable.
- 35 *Une deuxième conception est l'approche collaborative* au sens d'un contrat moral établi entre l'entreprise et les autres acteurs. Cette conception se retrouve dans les programmes portés par les multinationales. Les pratiques définies à l'international sont alors appliquées au contexte local en fonction des enjeux du territoire et du temps de présence dans la zone d'implantation.<sup>16</sup> Cette collaboration peut passer par des contrats d'engagement tels que, dans le cas qui nous concerne, l'engagement des concessionnaires miniers pour une dotation annuelle destinée aux investissements sociaux pour les populations et collectivités locales abritant les projets miniers<sup>17</sup> (voir la loi n° 2003-33 du 24 novembre 2003)<sup>18</sup>.
- 36 Les caractéristiques des deux approches sont présentées dans le tableau 5.

Tableau 5. Deux approches du développement durable (d'après notre corpus de données)<sup>19</sup>

Caractéristiques	Approche volontaire	Approche Collaborative
Prise d'initiatives	Entreprise (démarche volontaire, codes de bonnes conduites)	Entreprises et instances de responsabilité publique (État, collectivités, Communes, villages)
Conception de la mobilisation des populations et collectivités	Population supposée ignorante, formulant des inquiétudes considérées comme injustifiées alors que l'entreprise « fait beaucoup pour la population »	Désir de contribuer ensemble au projet
Contribution des acteurs à la conception des programmes de DD	Faible	Forte (mais plutôt avec les acteurs institutionnels comme l'État, les collectivités locales)
Outils	Information et éducation de la population Relation publique Marketing social Consultation	Communication Participation de la population Concertation Relations communautaires
Sens des apprentissages	De l'entreprise vers la communauté	Échanges pour construire des apprentissages communs
Relation avec les pouvoirs publics	Lobbying Se conformer au respect de la législation	Amener le gouvernement dans un dialogue commun et bénéfique pour tous Engagement vers une exploitation responsable
Pérennité du projet	Forte contestation (divergent)	Consensus social (convergent)
Mise en œuvre du projet	Le programme est conçu par la Direction en prenant en compte les intérêts des parties prenantes et communiquer à la communauté	L'Administration minière a associé tous les acteurs institutionnels concernés à la définition et à l'élaboration des projets et activités à programmer.

Mécanismes de mise en œuvre	Dotation directement gérée par l'entreprise	Dotation gérée directement par la société minière et consacrée à la réalisation, selon le mécanisme le plus appropriés, des infrastructures et activités à conformément au document d'orientation validé (infrastructures routières, sanitaires, scolaires, hydrauliques, électriques etc.) et éventuellement amendé de manière consensuelle
Suivi - Évaluation	L'entreprise, les bailleurs de fonds et l'État	Le Ministère chargé des Mines tout en ayant la faculté de prendre des initiatives de programmation tenant compte des priorités dégagées par la collectivité où le projet est implanté.
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Décalage entre les discours et les faits ;</li> <li>-Faible rôle attribués aux collectivités locales, aux guides religieux et chefs coutumiers ;</li> <li>-Faible compréhension par les acteurs des actions concernées par le DD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mauvaise coordination par le Ministère chargé des mines</li> <li>-Faible rôle attribué aux collectivités locales dans le dispositif</li> <li>-Compétition pour l'accès aux fonds sociaux</li> <li>-Récurrence des demandes hors programme</li> </ul>

- 37 Dans l'approche volontaire, le projet de développement durable est arrêté sans véritable participation de tous les acteurs. De type « *top-down* », cette méthode limite l'acceptabilité sociale du projet car la population et les autres acteurs n'ont pas toujours leur mot à dire dans les axes développés dans le projet minier. L'approche collaborative de type "*bottom-up*" implique les acteurs institutionnels dans la construction d'un cadre adapté (qui prendrait en compte les préoccupations sociale et environnementale) pour une exploitation minière responsable. L'État, les collectivités, les communes, les chefs coutumiers et guides religieux sont appelés à donner leur points de vue sur le projet minier de l'entreprise.

### 4.3. Des résultats ambigus en termes d'inclusion

- 38 Malgré les avantages que semble présenter l'approche collaborative en termes d'inclusion et d'acceptabilité sociale, il convient cependant de relativiser les succès de cette approche, pour deux raisons principales. D'abord, différentes faiblesses apparaissent en termes de cadrage du processus par les acteurs publics. Les entretiens font état d'une mauvaise coordination par le Ministère chargé des Mines, d'un faible rôle attribué aux collectivités locales dans le processus, d'une compétition pour l'accès aux fonds sociaux ou encore d'une récurrence de demandes hors programme. Ainsi, il n'est pas certain que les autorités publiques jouent pleinement leur rôle dans la coordination des acteurs. Ensuite, il existe un décalage entre les points de vue des acteurs publics et des entreprises d'un côté, et ceux des populations de l'autre. Ainsi, d'après le Directeur des Mines, l'instauration d'un projet minier concerté avec les acteurs permet d'instaurer une base

solide et facilite l'appropriation du projet. De la même façon, pour une entreprise exploitant l'or, « la concertation avec les acteurs a permis la mise en œuvre du programme social minier, des compensations sur des champs perdus, l'aménagement d'espaces de cultures en compensation de champs expropriés... » (entretien avec le responsable du programme de développement durable). Or, derrière ce modèle contractuel du projet minier construit de manière consensuelle avec les collectivités publiques, de nombreux conflits peuvent apparaître dans l'exploitation des mines du fait de la non prise en compte des intérêts des acteurs sociaux. Ainsi, l'élaboration de nombreux cadres de concertation<sup>20</sup> régis par les « accords de bon voisinage » a été nécessaire. Selon le représentant d'une entreprise minière, « *cet accord décrit les droits et responsabilité des parties intéressés et rappelle les procédures de consultation qui l'ont précédé* ». La mise en place de ce cadre d'entente mutuelle et durable traduit, selon un directeur général des Mines, « un accord de principe engageant les parties à résoudre toutes questions portées à leur connaissance dans un délai raisonnable fixé de commun accord par les acteurs intéressés ». En réalité, le bilan que tirent les représentants des communautés locales est mitigé, à titre d'exemple : « *Ces cadres de concertation connaissent des résultats mitigés du fait de la non représentativité des membres, en particulier les mandataires des communautés hôtes* » (entretien avec un responsable de communauté). Aussi, pour la réussite des projets miniers, des comités de gestion sont érigés. C'est le cas du « plan de gestion des fonds sociaux » qui est établi sur la base des activités retenues par le promoteur minier et les communautés hôtes, et dont les résultats mériteraient d'être évalués.

## 5. Enseignements et discussion

- <sup>39</sup> Deux enseignements peuvent être mis en avant. Le premier enseignement concerne les réponses apportées par le terrain aux questions posées sur la vision du développement durable sous-jacente aux actions engagées par les entreprises. Les résultats de l'enquête montrent que les entreprises étudiées ont adopté une perspective peu intégrée du développement durable au regard de la grille de lecture proposée dans la section 1. Reprenons un à un les quatre critères de la grille d'analyse. *S'agissant du modèle d'affaires* (critère 1), il est intéressant de constater que les caractéristiques initiales de celui-ci ne semblent pas avoir évolué vers un nouveau modèle. Ainsi, la proposition de valeur faite aux clients est inchangée (l'extraction minière, cœur de métier des entreprises, se poursuit) et l'architecture de valeur n'est pas véritablement transformée dans la mesure où les populations continuent d'être considérées comme des ressources qu'il convient, au mieux, de protéger des impacts négatifs de l'activité sans leur donner un rôle actif dans le processus d'élaboration des programmes de développement durable. De façon liée, il n'apparaît pas dans les entretiens que les responsables des entreprises ont intégré en amont toutes les dimensions du développement durable, comme le supposerait un *modèle de gestion intégrée* (critère 2). Il est plutôt fait état de programmes visant à corriger les effets négatifs en aval. Cependant, tant pour le modèle d'affaires (critère 1) que pour le modèle de gestion (critère 2), il convient de rester prudent sur les conclusions à apporter et une enquête plus approfondie des programmes serait nécessaire. *S'agissant des caractéristiques d'inclusion et d'acceptabilité sociale* (critères 3 et 4), l'enquête a permis de mettre en évidence une faible avancée dans ces deux dimensions. L'inclusion semble plus affirmée par les entreprises et, dans une certaine mesure, par les Pouvoirs publics (de

façon quelque peu incantatoire), que réellement mise en œuvre, même si l'approche coopérative est considérée par les acteurs précités comme un modèle à suivre. En conséquence, l'acceptation sociale des programmes semble faible du point de vue des représentants des acteurs sociaux, qui s'estiment négligés dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre. La défiance de ces derniers par rapport aux entreprises et aux acteurs publics est alors patente.

- 40 Le deuxième enseignement est plus général. Il porte sur l'intérêt de rouvrir la discussion, engagée depuis plus de quarante ans, sur le modèle de développement durable pertinent dans les pays à faible revenu. En effet, si le développement durable est devenu le terme consacré par les organisations internationales à partir des années 1980, la question de l'équilibre entre priorités économiques, sociales et environnementales est plus ancienne. Or, on trouve dans certains travaux antérieurs au « Rapport Brundtland » (CMED, 1987) des approches qui insistent sur la nécessité de rétablir la place des populations dans les processus politiques et les programmes de développement. Ainsi, la notion d'écodéveloppement initiée par Ignacy Sachs et Maurice Strong (Sachs, 1980) préfigurait celle de développement durable tout en proposant un schéma d'action donnant plus de place aux acteurs sociaux. Le projet d'écodéveloppement était plus radical que la version du développement durable devenue dominante depuis la fin des années 1980. En effet, le développement durable va s'imposer comme un concept à vocation universaliste ne différenciant pas les niveaux de développement. Cette approche consensuelle conduit à rejeter la possibilité de sentiers de développement spécifiques et à prendre peu en compte les rapports de forces internes. D'un modèle accordant une place importante aux spécificités des pays à faible revenu, initié par Strong et Sachs, on passe alors à un modèle universel de développement durable. Les critiques sur l'inadaptation du développement durable « version Brundtland » aux caractéristiques des pays pauvres n'ont à cet égard pas manqué. Ainsi le développement durable tel qu'il a été interprété à partir du « Rapport Brundtland » demeure un projet qui ne remet pas en cause la spécialisation primaire des pays à faible revenu. Les bailleurs de fonds ont alors cherché à promouvoir le développement dit durable tout en maintenant des objectifs de forte croissance assise sur l'exploitation des ressources. Pour rendre compatibles ces deux mouvements, la promotion de la « bonne gouvernance » a permis de mettre en avant la « bonne gestion » des ressources tout en maintenant leur exploitation intensive. Cette bonne gestion est alors présentée par les Institutions de Bretton Woods comme un mode de management public plus transparent, moins corrompu et surtout redevable (“accountable”) devant les populations et les bailleurs de fonds. L'OCDE participe à ce mouvement de responsabilisation en y incluant les entreprises : les principes d'aide à la prévention des conflits violents édictés par cette organisation (profitabilité, responsabilité sociale et bonnes pratiques gouvernementales) supposent en effet d'impliquer tous les acteurs publics et privés dans un mouvement de croissance non destructrice sur les plans social et environnemental. Or cette conception du développement durable fait la part belle au volontarisme des acteurs et aux vertus de l'éthique individuelle. Mais de telles initiatives prennent finalement peu en compte les rapports de force et les inégalités structurelles prégnants sur le plan local, comme l'illustre le caractère relativement artificiel de la coopération entre les entreprises et les populations locales dans les résultats d'enquête que nous avons présentés. Ces populations expriment alors leur défiance par rapport aux acteurs institutionnels et aux entreprises et l'acceptabilité sociale des projets de développement durable s'en trouve singulièrement amoindrie.



## Conclusion

- 41 À partir d'une revue de littérature et d'une enquête de terrain, cet article cherche à contribuer aux travaux qui s'interrogent sur les convergences ou les divergences de conceptions d'un programme de développement durable et sur la prise en compte des perceptions et des enjeux du côté des acteurs locaux. Les industries minières au Sénégal constituent un terrain d'étude intéressant dans la mesure où les autorités publiques ont montré un certain volontarisme dans l'incitation des entreprises à prendre en compte leur impact sociétal. De ce point de vue, on peut reconnaître que l'existence d'initiatives de la part des entreprises concernées constitue en soi une avancée indéniable.
- 42 Néanmoins, l'hypothèse formulée dans l'introduction de cet article (les acteurs ont des visions différentes du programme de développement durable) semble confirmée par l'enquête de terrain. À cet effet, nous avons d'abord construit une grille d'analyse originale de la façon dont les programmes de développement durable sont construits et intégrés aux préoccupations locales. Notre grille d'analyse montre d'abord qu'un modèle peu intégré dans son environnement social a toutes les chances de présenter des défaillances simultanément dans ces quatre dimensions et que ces défaillances tendent à se renforcer mutuellement. En effet, une gestion non intégrée en amont des questions sociales, sociétales et environnementales implique une faible inclusion de la communauté dans le processus d'élaboration des projets, entraînant alors une faible acceptabilité sociale. Cette même gestion peu intégrée est accompagnée d'une évolution limitée du modèle d'affaires de l'entreprise.
- 43 À partir de la grille ainsi élaborée nous avons montré que, dans le cas des industries minières sénégalaises étudiées, malgré les avancées vers des modèles de gestion plus respectueux de l'environnement et des acteurs sociaux, beaucoup reste à faire en ce qui concerne l'intégration des programmes dans leur environnement social, en particulier au regard des perceptions que les populations et leurs représentants ainsi que les ONG ont des programmes concernés. Du point de vue de ces acteurs, l'inclusion est faible et la perception dominante est la défiance par rapport aux entreprises, dont les activités sont d'abord considérées comme ayant un impact négatif sur les populations. À cet égard, l'un des points de divergence majeure mis en évidence est le fait que, pour les entreprises, la priorité demeure le maintien des droits de propriété garantis par les acteurs publics sur les zones exploitées ; il n'est pas surprenant que les populations, dont la relation à l'environnement est fondée sur des droits d'usage, considère alors les droits de propriété détenus par d'autres acteurs comme une menace sur leur propre capacité à assurer leurs conditions de vie. En somme, ce constat rejoint toutes les critiques émises sur la prédominance des droits de propriété privée dans le système économique. Dans la gestion des ressources naturelles, la détention des droits de propriété pour l'exploitation de ces ressources est-elle un obstacle à la préservation de ces ressources ? C'est toute la question posée par Pierre Dardot et Christian Laval (2014) qui considèrent que le « commun » est inappropriable et que les droits de propriété devraient être remis en cause au profit de droits à l'activité économiques garantis par la puissance publique. Il serait intéressant d'approfondir cette question en l'appliquant à la position des autorités publiques sénégalaises par rapport au pouvoir détenu par les entreprises d'extraction.
- 44 Enfin, il convient de souligner les limites de notre étude en ce qui concerne l'analyse des causes des divergences de visions sur les programmes de développement durable. Une

analyse des enjeux de développement durable et de modalités de mise en œuvre pour chacun des acteurs étudiés aurait donné un éclairage supplémentaire à notre travail qui demeure largement perfectible en la matière.

---

## BIBLIOGRAPHIE

Apix (Agence nationale chargé de la Promotion de l'Investissement et des grands travaux), 2010, *Fiche technique sur les mines au Sénégal*, Dakar, Novembre.

Billé R., 2006, « Gestion intégrée des zones côtières : quatre illusions bien ancrées », *Vertigo*, vol. 7, n° 3, 12 p.

Bottin Jose A, 2009, "Integrating sustainability down to the operational levels of a mining company", *Dyna*, vol. 77, n° 161, p. 43-49, <http://www.scielo.org.co/pdf/dyna/v77n161/a04v77n161.pdf>. (page consultée le 15 juin 2014).

Caron-Malenfant, J. ; Conraud T., 2009, *Guide pratique de l'acceptabilité sociale : pistes de réflexion et d'action*, Québec : Éditions D.P.R.M., p. 14.

Commission Mondiale pour l'Environnement et le Développement ,1987, (1988 pour la version française) *Notre avenir à tous*, Montréal, Éditions du Fleuve et Publications du Québec, 432. p.

Commission Nationale sur le Développement Durable, 2009, *Rapport national sur le développement durable*, Dakar, octobre.

Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest, 2009, *Directive C/DIR3/05/09 sur l'harmonisation des principes directeurs et des politiques dans le secteur minier*.

Cowell S.J., Wehrmeyer W.; Argust P.W.; Robertson J.G.S., 1999, "Sustainability and the primary extraction industries: theories and practice", *Resources Policy*, vol. 25, n° 4, p. 277-286.

Dardot P., Laval C., 2014, *Commun. Essai sur la révolution au XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris, La Découverte, 593 p.

Deegan C., Rankin M., Tobin J., 2002, "An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983-1997", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 15, n° 3, p. 312-343.

Figuière C, Boidin B., Diemer A., 2014, *Économie politique du développement durable*, Louvain la Neuve, De Boeck, 296 p.

Fortin M.-J., Fournis Y., Beaudry R., 2013, *Acceptabilité sociale, énergies et territoires : De quelques exigences fortes pour l'action publique*. Mémoire soumis à la Commission sur les enjeux énergétique du Québec, Rimouski, UQAR. Disponible en ligne. <http://consultationenergie.gouv.qc.ca/memoires/20131011417MarieJoseFortinM.pdf>.

Freeman R.E., 1984, *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston, Pitman-Ballinger.

Gendron C., 2014, « Penser l'acceptabilité sociale : au-delà de l'intérêt, les valeurs », *Revue Internationale Communication Sociale et Publique*, n° 11, p. 117-129.

Godard O., 2002, « Le développement durable et les entreprises », *Revue des Deux Mondes*, octobre-novembre, p. 101-128.

- Hyndman D., 2001, "Academic responsibilities and representation of the OK Tedi crisis in postcolonial Papua New Guinea", *The Contemporary Pacific*, vol. 13, n° 1, p. 33-54.
- Jenkins H., 2004, "Corporate social responsibility and the mining industry: conflicts and constructs", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, n° 11, p. 23-34.
- Kirsch. S., 2002, "Anthropology and Advocacy: a case study of the campaign against the OK Tedi Mine", *Critique of Anthropology*, vol. 22, n° 2, p. 175-200.
- Larue de Tournemine R., Kern F., Bissirio G., 2009, « Analyse de la créativité entrepreneuriale et de l'élaboration de nouveaux business models dans les pays du Sud », *Mondes en développement*, vol. 3, n° 147, p. 59-75.
- Lompo M.K., 2013, *Impact de la responsabilité sociétale des compagnies pétrolières sur les populations locales du Delta du Niger*. Thèse de doctorat en science économique. Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines. 367 p.
- Meur-Ferec C., 2007, « La GIZC à l'épreuve du terrain : premier enseignements d'une expérience française. », *Développement durable et territoires*, Varia, mis en ligne le 07 janvier 2007, <http://developpementdurable.revues.org/4471> ; DOI : 10.4000/developpementdurable.4471.
- Ministère de l'énergie et des Mines, 2010, *Rapports et documents de la Direction des Mines et de la Géologie*, Dakar : Ressources Minières du Sénégal, Direction des Mines et de la géologie.
- Ministère de l'environnement et de la protection de la nature, 2010, *Rapport sur l'État de l'environnement au Sénégal*, Dakar : centre de suivi écologique, octobre.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D J., 1997, "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining who and what really counts", *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, p. 853-886.
- Programme des Nations Unies pour l'Environnement, 2002, *Rapport annuel du PNUE*, 64 p., consultable en ligne : <http://www.unep.org/french/pdf/PNUEen2002.pdf>.
- Quairel F., Capron M., 2013, « Le couplage "responsabilité sociale des entreprises" et "développement durable" : mise en perspective, enjeux et limites », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 1, n° 11, p. 125-144.
- Renouard C., Lado H., 2012, "CSR and inequality in the Niger Delta (Nigeria)", *Corporate Governance*, vol. 12, n° 4, p. 472-484.
- République du Sénégal, 2014, *Plan Sénégal Émergent*, Dakar, février.
- Rey-Valette H., Antona M., 2009, « Gouvernance et gestion intégrée du littoral : l'exemple des recherches françaises », *Vertigo - la revue électronique en sciences de l'environnement*, vol. 9, n° 1, <http://vertigo.revues.org/8455> ; DOI : 10.4000/vertigo.8455.
- Sachs I., 1980, *Stratégies de l'écodéveloppement*, Paris, Éditions Économie et Humanisme, 140 p.
- Szablowski D., 2002, "Mining, Displacement and the World Bank: a case analysis of Campania Minera Antamina's Operation in Peru", *Journal of Business Ethic*, vol. 39, n° 3, p. 247-273.
- Wheeler D., Fabig H.; Boele R., 2002, "Paradoxes and dilemmas for stakeholder responsive firms in extractive sector: lesions from the case of Shell and the Ogoni", *Journal of Business Ethic*, vol. 39, n° 3, p. 297-318.
- Zott C., Amit; R., 2010, "Business Model Design: An Activity Perspective", *Long Range Planning*, vol. 43, n° 263, p. 216-226.

## NOTES

1. Nous remercions les rapporteurs dont les remarques ont été particulièrement utiles en vue d'améliorer l'article sur le plan analytique.
2. La gestion intégrée, que Meur Ferec (2007) considère comme une nouvelle méthode de gouvernance, a été en particulier appliquée à la gestion des zones côtières. On parle alors de gestion intégrée des zones côtières, définie par Billé comme un « processus dynamique par lequel une stratégie coordonnée est développée et mise en œuvre pour l'allocation des ressources environnementales, socioculturelles et institutionnelles afin d'assurer la conservation et l'usage multiple et durable de la zone côtière » (Billé, 2006). Cette définition est tout à fait transposable à d'autres enjeux environnementaux et sociétaux comme ceux liés à l'extraction minière dans les pays soumis à de fortes pressions environnementales, tels que les pays pauvres. Ray-Valette et Antona (2009) considèrent que *« la gestion intégrée des zones côtières (GIZC) vise à introduire les principes du développement durable dans l'aménagement des zones littorales. Il s'agit d'une démarche d'action publique qui se veut à la fois intégrée et concertée en réponse : aux besoins de gestion des externalités et interactions multiples qui caractérisent ces espaces, à la reconnaissance de la pluralité des objectifs du développement durable et, aux impératifs de décentralisation et de gouvernance qui mettent l'accent sur les conditions de participation de la société civile pour renforcer la légitimité et l'efficacité des politiques publiques »*.
3. *« Le sous sol du Sénégal offre une grande diversité de substances minérales comprenant des métaux précieux (or et platinoïdes), des métaux de base (fer, cuivre, chrome, nickel), des minéraux industriels (phosphates, calcaires industriels, sels, barytine etc.) des minéraux lourds (zircon et titane), des pierres ornementales et matériaux de construction... »* (APIX, 2010).
4. Le Code Minier réaffirme la propriété de l'État sur les ressources minérales, les types de substances minérales sujettes à règlement et leur régime légal, l'accès aux titres miniers, les droits et obligations du détenteur du titre minier, les incitations spéciales accordées en phases d'exploration et d'exploitation, et le règlement des différends.
5. Voir la loi n° 2003-36 du 24 novembre 2003 portant Code minier et du décret n° 2004-647 du 17 mai 2004 portant les modalités d'application de ladite loi.
6. On citera le Plan d'Orientation de Développement Économique et social (PODES), la Stratégie de réduction de la pauvreté (SRP) et la stratégie de croissance accélérée (SCA) et la Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD).
7. *« Approche territoriale du développement durable : à la recherche d'une meilleure gouvernance locale »*, Moustapha Sene, Le soleil, 16 avril, 2014, consulté le 30/07/2014 : [http://www.lesoleil.sn/index.php?option=com\\_content&view=article&id=38478:approche-territoriale-du-developpement-durable-a-la-recherche-dune-meilleure-gouvernance-locale-&catid=78:a-la-une&Itemid=255](http://www.lesoleil.sn/index.php?option=com_content&view=article&id=38478:approche-territoriale-du-developpement-durable-a-la-recherche-dune-meilleure-gouvernance-locale-&catid=78:a-la-une&Itemid=255).
8. Au Sénégal, les Permis d'exploitation et les concessions minières sont octroyés par décret pris sur le rapport du Ministre chargé des mines après enquête publique destinée à évaluer les conséquences de l'exploitation sur l'environnement et sur les populations (code minier de la République du Sénégal).
9. La conception et l'usage des outils de communication collectés impliquent des jeux de pouvoir qui peuvent contribuer à décrypter les divergences de conceptions et de perceptions d'un programme de développement durable. Tout en reconnaissant cet enjeu, les auteurs n'ont pas développé leur analyse sous cet angle et assument à cet égard les limites de leur étude.
10. Voir la contribution du Sénégal 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> sessions de la Commission du développement durable des Nations unies (octobre 2009).

11. « La deuxième réforme majeure, réalisée en 1996 « dans le souci d'accroître la proximité de l'État et la responsabilité des collectivités locales », consacre la régionalisation avec, notamment, l'érection de la région en collectivité locale, la création de communes d'arrondissement. » (Exposé des motifs de la Loi n° 2013-10 du 28 décembre 2013 portant Code général des Collectivités locales).
12. Selon notre corpus de données, les démarches de développement durable des entreprises ne sont pas toujours comprises par les populations alors que les impacts négatifs de leur activité sont largement visibles : menaces sur les activités traditionnelles de production et de subsistances des populations ; dégradation de l'environnement et du cadre de vie ; dégradation des écosystèmes combinée aux pollutions (eaux de nappes et de surface, des sols, de l'air...) ; émergence de nouvelles pandémies (paludisme...) ; compétition sur les ressources (eaux, sols, métaux précieux) débouchant sur des conflits ; incompréhension et mouvement d'humeur par rapport au recrutement de la main d'œuvre locale ; manque d'information sur les activités minières ; activités opaques excluant de fait un débat et donc une participation effective des populations ou groupes les plus significatifs dans la prise de décision qui les concerne (source de l'acceptabilité sociale du projet minier).
13. L'expression de partie prenante est ici entendue dans son sens générique comme synonyme d'acteur social et institutionnel, même si un rapprochement peut être fait avec la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) qui a fait l'objet de nombreuses controverses que nous n'aborderons pas dans cet article.
14. L'État y est présent (actionnaire minoritaire) malgré le partenariat noué avec les indiens (actionnaire majoritaire). Cette entreprise a traversé plusieurs crises avec un risque de cessation d'activités (une chaudière a été en panne pendant plusieurs mois, mettant en péril l'activité du groupe).
15. Le cas étudié compte 1.982 employés permanents. À cela il faut ajouter environ 4 000 employés temporaires et plus de 5 000 emplois issus d'activités dérivées.
16. Cela peut vouloir dire qu'ouvrir le marché aux entreprises multinationales peut avoir un impact positif sur l'adoption de pratiques RSE impliquant des collaborations avec les différents acteurs locaux et nationaux.
17. Les montants des engagements sont précisés dans les conventions minières négociées entre l'État et les sociétés minières. Trois compagnies sont concernées dans l'exploitation de l'or du fer et des phosphates.
18. Article 55 (code minier) - Une partie des ressources fiscales provenant des opérations minières est versée dans un fonds de péréquation destinée aux collectivités locales. Les conditions et les modalités de ce versement sont fixées par décret. Les sommes ainsi utilisées sont en franchise de l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux. Les modalités d'opération et d'alimentation.
19. Cette présentation présente des points communs avec celle de P. Batellier dont l'objectif était cependant différent puisqu'il s'agissait de comparer la démarche d'acceptation et celle d'acceptabilité dans les processus de décision publique. P. Batellier, Revoir les processus de décision publique : de l'acceptation sociale à l'acceptabilité sociale, *Gaïa Presse, Analyse*, 1er octobre 2012, <http://gaiapresse.ca/fr/analyses/index.php?id=303>, consulté le 11 mars 2013.
20. Un cadre de concertation est un organe structuré et transparent réunissant le promoteur minier, les communautés hôtes et les représentants de l'État pour traiter des questions actuelles et futures concernant les rapports entre les parties intéressées aux opérations minières.

---

## RÉSUMÉS

Cet article compare les perceptions des différents acteurs territoriaux sur les programmes de développement durable mis en place par les entreprises minières au Sénégal. Une grille d'analyse des caractéristiques des programmes de développement durable est construite puis appliquée à travers une enquête qualitative conduite auprès des acteurs locaux. Nous concluons que, malgré les avancées permises par les initiatives conjointes entre les acteurs publics et les entreprises, les projets concernés demeurent peu intégrés et faiblement inclusifs vis-à-vis des populations et de leurs représentants. La faible inclusion se traduit alors par une acceptabilité sociale limitée des projets et questionne la capacité des entreprises à faire évoluer leur modèle économique.

This article compares the perceptions of different local actors about sustainable development programmes put in place by mining companies in Senegal. We built an analytical grid of the characteristics of sustainable development programmes. This grid was used for the qualitative survey. We conclude that, despite the progress made through the initiatives between private and public stakeholders, these programmes are insufficiently integrated and inclusive. The weak inclusiveness leads to a low social acceptability and slows down the evolution of the companies towards a new business model.

sustainable development, corporate social responsibility, mining companies, Senegal, inclusion

## INDEX

**Mots-clés :** développement durable, responsabilité sociale, industrie minière, Sénégal , inclusion

## AUTEURS

### BRUNO BOIDIN

Bruno Boidin est économiste et maître de conférences, habilité à diriger des recherches. Ses travaux portent sur les questions de développement, de développement durable et de santé, en particulier en Afrique subsaharienne. CLERSE, Université Lille 1, [bruno.boidin@univ-lille1.fr](mailto:bruno.boidin@univ-lille1.fr)

### SERGE FRANCIS SIMEN

Serge Francis Simen est maître de conférences agrégé des universités en sciences de gestion à l'École Supérieure Polytechnique de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar. Laboratoire de recherche en GRH-Organisation, [Serge.simen@gmail.com](mailto:Serge.simen@gmail.com)